

0- 794840

На правах рукописи

Зел

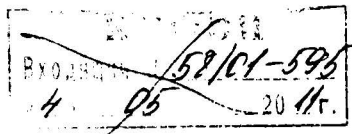
Чжао Ди

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ КРУПНОМАСШТАБНЫХ ПРОЕКТОВ
(НА ПРИМЕРЕ ОЛИМПИЙСКИХ ИГР)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (управление инновациями)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2011



Работа выполнена на кафедре Менеджмента инвестиций и инноваций
ГОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Варфоломеев Виктор Павлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Алексахина Людмила Ивановна

кандидат экономических наук
Умрихина Светлана Владимировна

Ведущая организация: Московский государственный университет
инженерной экологии

Защита диссертации состоится « 23 » мая 2011 г. в 13-00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 при ГОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный переулок, д.36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Автореферат разослан « 13 » апреля 2011 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000807368

Учёный секретарь Диссертационного Совета,
кандидат экономических наук

 Л.Р. Котова

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования.

Современное управление, его динамичное развитие все в большей мере соприкасается с культурой и глобальными проблемами человечества. Ядро, формирующее научный процесс, состоит в создании теоретического конструкта, освещающего контуры нового уровня модернизации.

Крупномасштабный проект является важным содержанием и неотъемлемой составной частью современной цивилизации, социально-экономической деятельности и социального развития. История управления крупномасштабными проектами всегда сопровождается историей развития человеческого общества. Крупномасштабные проекты охватывают почти все сферы экономики: экономические, культурные, научно-образовательные. При непрерывном социальном и экономическом развитии, на фоне экономической глобализации и быстрого научно-технического развития крупномасштабные проекты характеризуются следующими тенденциями: значительным масштабом инвестиций, сложностью строительной технологии, длительностью срока реализации и многочисленностью участников и заинтересованных лиц. Эти факторы порождают риски при управлении крупномасштабными проектами.

В настоящее время, по мнению автора, нужно создать научную и эффективную систему организации управления рисками крупномасштабных проектов, путем активизации инициативы всех участвующих в проекте, что повысит уровень организации управления крупномасштабными проектами.

Крупномасштабные проекты являются основной движущей силой для экономического роста, они тесно связаны с ростом национальной экономики и уровня жизни людей. По данным государственного статического управления Китая, в 2007, 2008 и 2009гг.¹, общий объем

¹Чжунго тунцзи няньцзянь, 2007-2009гг. Пекин. (Статистический ежегодник Китая за 2007-2009гг.).

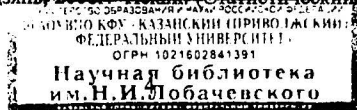
инвестиций Китая составлял соответственно 6,99, 6,87 и 15,51 трлн. юаней (соответственно около 1,04, 4,4 и 2,31 трлн. долл.), при этом величина инвестиции в крупномасштабные проекты была преобладающей, что значительно способствовала экономическому и социальному развитию страны. Эффективная реализация крупномасштабных проектов, как правило, обеспечивает требуемую отдачу на вложенный капитал и дает мощный импульс для социально-экономического развития и процветания.

Олимпийские игры являются мега-событием, капитальные вложения составляют десятки миллиардов долларов. Например, общие затраты на Пекинскую олимпиаду составили около 76 млрд. долларов¹, и, вместе с этим, объём частных инвестиций, уровень заработной платы и потребительский спрос жителей в г. Пекине постепенно увеличивались.

Исследование опыта проведения Олимпийских игр в Пекине, механизма влияния макроэкономических факторов и процессов на рост экономики страны, принимающей Игры Олимпиады, позволяет оценить степень взаимного влияния Олимпийских игр и уровня развития экономики Китая друг на друга.

Особую актуальность тема диссертационного исследования приобретает в связи с тем, что строительство Олимпийских объектов и создание соответствующей инфраструктуры является сверхсложной задачей, подразумевающей реализацию группы проектов со сжатыми сроками внедрения жесткими техническими стандартами, высокими требованиями к их функциональному использованию, уникальной организационной структурой, особыми способами заключения контрактов по субподрядам, разнообразными типами архитектуры (строительство новых объектов, реконструкция существующих сооружений и строительство временных стадионов), а также инновационными дизайнерскими решениями. Эти

¹ Пэйзинши тунцзи няньцзянь 2008г. – Пекин: Социально-экономический ежегодник г.Пекина за 2008г.).



особенности порождали многосторонние и многосложные риски. В настоящее время управление рисками стало важной составляющей частью управления проектами. Зарубежные практики по управлению рисками в разных отраслях показали, что эффективная организация управления рисками способствует повышению эффективности реализации разрабатываемых проектов, улучшению их качества, сокращению издержек и увеличению рентабельности.

Степень разработанности проблемы.

В последние годы китайские и российские ученые обосновали ряд подходов к управлению эффективностью крупномасштабных проектов, такие, как всеобщее управление качеством (Total Quality Management), параллельное проектирование (Concurrent Engineering), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Re-Engineering), интеграция управления (Integration Management), СПУ (сетевое планирование и управление), гусино-образная гипотеза, общая производительность факторов производства, реестр рисков (Risk Register), процесс анализа и управления рисками проектов (Project Risk Analysis and Management, PRAM), иерархическая структура рисков (Risk Breakdown Structure, RBS) и другие, целью которых является улучшение организации управления рисками крупномасштабных проектов.

При этом большинство работ посвящено только вопросам изучения зарубежного опыта. В российской экономической литературе эта тема получает распространение благодаря большому вкладу в формирование данной научной концепции таких ученых, как Виленский П.Л., Кудрявцев Е. М., Лившиц В.Н., Львов Д.С., Москвин В. А., Новицкий Н.И., Нуреев Р.М., Прангшвили И.В., Портяков В.Я., Просветов Г.И., Ровинский Р.Е., Савченко П., Салтыков Б.Г., Селищев А.С., Селищев Н.А., Тычинский А.В., Федорова М., Шапкин А.С., и др.

Потребность в научно-аналитических разработках, нацеленных на решение этих проблем, в настоящее время очень велика. Нуждается в

совершенствовании целый ряд макро- и микроэкономических инструментов управления рисками крупномасштабных проектов.

Актуальность темы исследования и степень разработанности проблемы определили цель, основные задачи, предмет и объект диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования.

Целью диссертационного исследования является изучение теоретико-методологических основ и практики организации управления рисками крупномасштабных проектов, определение совокупности факторов, влияющих на развитие экономики страны, принимающей Игры Олимпиады, а также разработка методических рекомендаций, обеспечивающих повышение эффективности целостного механизма реализации крупномасштабных проектов.

Для достижения поставленной цели в диссертации потребовалось решить следующие задачи:

- проанализировать особенности рисков крупномасштабных проектов.
- изучить теоретические и практические аспекты управления рисками крупномасштабных проектов и значение проведения Олимпийских игр для экономики принимающей страны, а также роль экономики этой страны в развитии Олимпийского движения.
- осуществить сравнительный анализ рисков «пост-олимпийского эффекта спада», итогов и уроков, раскрыть их особенности и специфику влияния на рост экономики страны, принимающей Олимпийские игры.
- на основе системного подхода проанализировать организацию управления рисками строительства и создание инфраструктуры олимпийских объектов, с которыми часто встречаются города, принимающие Олимпийские игры, в период подготовки к ним.

- разработать типовую форму инновационной программы управления рисками.
- сформировать методические подходы для повышения эффективности управления крупномасштабными проектами на основе исследования мирового и китайского опыта.

Объект исследования – деятельность по организации управления рисками, подготовке проведения и завершения Олимпийских игр как крупномасштабного инновационно-инвестиционного проекта.

Предметом исследования является совокупность механизмов, инструментов и показателей процесса организации управления рисками крупномасштабных проектов, управленческие отношения, возникающие в процессе формирования, развития и разрушения экономических систем.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения современной экономической теории, в частности, теория регулирования инновационно-инвестиционных процессов, стратегического менеджмента, управления рисками.

Информационную основу исследования составили труды российских и зарубежных ученых, специальная справочная, нормативная, методическая и научно-техническая литература, официальные статистические данные государственной статистики Китая и РФ, данные всемирных экономических форумов, материалы периодической печати, материалы, отражающие специфику деятельности при разработке и реализации крупномасштабных проектов, а также аналитические разработки автора. Для решения поставленных задач применялись методы факторного анализа, концепция «общая производительность факторов производства», концепция «Гусино-образная гипотеза», сетевое планирование и управление (СПУ), инструменты: «Реестр рисков», управление рисками проектов, и иерархическая структура рисков. Исследование выполнялось с учетом директивных документов по проблемам управления рисками крупномасштабных проектов, в том числе законодательства Российской

Федерации и Китая, Указов Президента РФ и Председателя Китая, постановлений Правительства РФ и Китая, документов ряда министерств и ведомств, а также результатов научных исследований по тематике диссертационного исследования.

Научная новизна исследования состоит в обосновании путей совершенствования организации управления рисками крупномасштабных проектов на основе системного анализа и оценки влияния факторов проведения Олимпийских игр на рост экономики стран, принимающих Игры Олимпиады; подведении итогов и уроков постолимпийского эффекта спада; совершенствовании инструментов управления рисками, связанными с Олимпийскими играми, в целях социального и экономического развития страны проведения

Наиболее существенные результаты, полученные лично автором и представленные к защите:

1) Проведено исследование автором особенностей рисков при осуществлении крупномасштабных проектов - Олимпийских игр, разделяющих на следующие группы:

- экономические риски;
- технико-производственные риски;
- экологические, юридические и административные риски.

2) Раскрыто значение проведения Олимпийских игр для экономики страны, принимающей Олимпийские игры, сущность которого заключается в следующем:

- появлении высокотехнологичных предприятий и производств;
- проведении структурной перестройки экономики;
- ускорении процесса замены отраслей с низким уровнем добавленной стоимости на отрасли с высокой добавленной стоимостью;

- улучшении инвестиционного климата в г.Пекине и значительное повышение эффективности процесса инвестирования.

3) Обоснованы процессы, направленные на трансформацию модели экономического развития города, принимающего Олимпийские игры, и определены объективные ее тенденции, состоящие в переходе от трудоемкой модели к капиталоемкой.

4) Предложен метод организации управления спортивными объектами в условиях постолимпийского экономического спада, основанный на применении модели BOT «Build (строительство), Operate (управление и эксплуатация), Transfer (передача собственнику)».

5) Разработаны подходы к измерению степени рисков и сравнению различных объектов для субъектов управления крупномасштабными проектами, основанные на учете:

- проведения структурного описания факторов рисков графика объекта;
- создания схемы факторов рисков по графику проектов;
- применения метода сетевого планирования и управления работами (СПУ);
- применения метода оценки и анализа программ (Program Evaluation and Review Technique, PERT).

Созданы схемы факторов рисков графика проектов и инструменты измерения их степени влияния, что позволит:

- повысить надежность и точность измерения факторов рисков в системном режиме;
- усовершенствовать процедуру сопоставления факторов рисков на разных спортивных объектах;
- создать базу данных для последующего использования при управлении и идентификации, оценке и мониторинге рисков.

6) Обоснован реестр рисков по строительству объектов и созданию инфраструктуры Олимпийских игр, а также принципы организации управления рисками крупномасштабных проектов – Олимпийских игр.

Основу реестра рисков составили условия договоров, необходимость жестких мер по снижению рисков и планированию реагирования на чрезвычайные ситуации.

Принципы организации управления рисками крупномасштабных проектов, как Олимпийских игр, основаны на полной реализации духа «Олимпийской хартии», где указаны соответствующие меры реагирования.

7) Осуществлена оценка степени вероятности возникновения факторов рисков и уровня их воздействия на цели Олимпийских игр на основе матрицы описания вероятности возникновения факторов рисков и оценки существенных последствий, цель ее создания заключается в том, чтобы специалисты из разных областей смогли провести оценки факторов рисков исходя из единых норм.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что внесен вклад в разработку одной из актуальных экономических задач, связанных с поиском наиболее эффективной системы управления рисками в процессе крупномасштабной инновационно-инвестиционной деятельности. Исследованием вводится в научный оборот значительный фактологический материал, относящийся к взаимодействию страны и региона в процессе управления оценкой влияния проведения Олимпийских игр на развитие экономики и рисками Олимпийских объектов.

Материалы диссертации могут быть использованы для дальнейших исследований по проблемам взаимодействия участников крупномасштабной инновационно-инвестиционной деятельности, и могут быть полезными для выработки мер государственного управления инвестиционной деятельностью.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы для снижения рисков и сокращения экономических потерь при организации и проведении XXII Олимпийских зимних игр, которые пройдут в 2014г. в г. Сочи.

Апробация результатов исследования.

Теоретические выводы, положения и практические рекомендации выполненного диссертационного исследования использованы автором на франко-российской международной научно-практической конференции «Экономика, политика, общество: новые вызовы, новые возможности» (г.Москва, октябрь 2010г.).

Результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе кафедры менеджмента инвестиций и инноваций Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 3 научные статьи, отражающие основные положения диссертационного исследования, общим объемом 3,2 п.л., в том числе 2 публикации в издании, входящем в перечень ВАК РФ.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложений. Общий объем работы составляет 185 страницы машинописного текста, и включает: 15 таблиц, 9 рисунков, 5 приложений, 153 литературно-информационных источника.

II. Основное содержание работы

Во *введении* обосновывается актуальность темы исследования, раскрывается степень научной разработанности проблемы, формулируются цели и задачи, определяются предмет и объект исследования, характеризуются научно-методологические основы, научная новизна и практическая значимость работы, представлена информация об апробации результатов исследования.

В первой главе (*Крупномасштабные проекты и развитие инновационной сферы*) проводится анализ процессов глобализации, управления крупномасштабными проектами. По графику реализации проекта предложена схема измерения степени рисков, систематизированы конструкты и факторы рисков, связанных с графиком, а также, с точки зрения системы, предложена основа для сравнения разных объектов для субъектов управляющих крупномасштабными проектами.

Глобализация рассматривается автором в качестве главной характеристики современной мировой экономики. Экономическая глобализация представляет собой процесс, который, в конечном счете, приводит к интеграции национально-государственных хозяйств в единую мировую экономику. Если раньше мировая экономика представляла собой в основном совокупность существующих на земном шаре замкнутых экономик, которые развиваются в границах отдельных государств и осуществляют между собой торговые и иные связи, то в настоящее время она предстает как сложное переплетение взаимоотношений не только между государствами, но и между принадлежащими разным странам транснациональными хозяйствующими субъектами уже без прямого государственного посредничества. В упрощенном виде, экономическая глобализация – это интеграция экономики в общемировом масштабе.

Глобализация - это объективно неизбежный, закономерный процесс. Следует особо подчеркнуть, что процессы глобализации находятся на первых стадиях своего развития и они далеки от завершения, что объясняет переходный характер их организационных и функциональных параметров.

По мнению автора, современный этап подлинной экономической глобализации характеризуется общемировыми тенденциями, которые представлены на рис. 1. Многие важные аспекты взаимодействия, например, России и Китая на международной арене обусловлены местом этих стран в мировой экономике, глубиной и характером их вовлеченности в процессы глобализации и регионализации. Выявление потенциальных сфер совпадения

и конфликта интересов этих государств, налаживание между ними двухстороннего сотрудничества невозможно без адекватного анализа мирохозяйственного контекста их экономического развития.



Рис. 1. Классификация общемировых тенденций современного этапа экономической глобализации

Бурное экономическое и социальное развитие Китая способствовало появлению большого числа крупномасштабных проектов, таких, как "Три ущелья" на реке Янцзы, Олимпийские объекты в Пекине, проект выставки ЭКСПО-2010 в Шанхае и др. Внешняя среда вышеуказанных групп проектов находится в динамическом развитии, взаимосвязи между различными подсистемами создания объектов и взаимодействия всех заинтересованных сторон укрепляются.

Исследования автора показали, что управление крупномасштабными проектами состоит из многих стадий и этапов, в которых принимают участие различные государственные службы и подразделения предприятий, что требует четкой организации, координации и увязки их во времени. В ходе управления необходимо оценить текущее состояние, предсказать дальнейшие события, организовать работы так, чтобы они были выполнены в сжатые сроки с наименьшими затратами и наивысшей эффективностью. Для координации больших комплексных работ широко применяют метод сетевого планирования и управления работами (СПУ).

Разработка схемы по графику измерения рисков, систематизация подходов создает основу для сравнения разных объектов для управляющих субъектов крупномасштабными проектами. Схема учитывает особенности создания Олимпийских объектов и инфраструктуры; предложенные методы могут применяться при создании аналогичных крупномасштабных проектов и составить научно-практическую основу для дальнейшей идентификации факторов рисков.

В диссертации дано определение понятию «крупномасштабный проект». По мнению автора, это понятие применимо к тем проектам, которые разрабатываются на народнохозяйственном, отраслевом или региональном уровне, и реализация которых может оказывать существенное влияние на внутриотраслевые и межотраслевые, внутрирегиональные и межрегиональные пропорции социально-экономического развития.

Главная особенность крупномасштабных проектов заключается в том, что их реализация оказывает влияние на экономические показатели системы в целом.

Специфика обоснования крупномасштабных проектов требует моделирования процесса функционирования всей хозяйственной системы региона как единого целого. Оптимизационные модели, позволяющие, с этой точки зрения, описывать объекты, в том числе и хозяйственные системы, любой сложности, как действующие, так и проектируемые, а также любые комбинации действующих производств с вновь строящимися или реконструируемыми объектами, учесть взаимное влияние и взаимодействие основных аспектов введения таких объектов, а также последующего развития крупномасштабного проекта. Эти же модели могут быть использованы для оценки проектов развития отрасли или комплекса отраслей в регионе исходя из заданной (или развиваемой) транспортной инфраструктуры.

Во второй главе (Анализ и оценка системы управления эффективностью крупномасштабных проектов) на основе системного анализа разработаны научные подходы к оценке влияния факторов проведения Олимпийских игр на рост экономики стран, их принимающих. Осуществлен сравнительный анализ рисков «пост-олимпийского эффекта спада», подведены основные итоги и уроки. Определены характеристики модели города принимающего Олимпийские игры, трансформирующие экономику из трудоемкой в наукоемкую. Предложен метод организации управления спортивными объектами в условиях постолимпийского экономического спада.

За семь лет, Пекинская Олимпиада вместе с китайской экономикой органически содействовали друг другу. Обоснован вывод о том, что Олимпиада стимулировала развитие китайской экономики, так же как экономика Китая дала импульс к новому, исторически более высокому и эффективному Олимпийскому движению.

Инвестиционные затраты на проведение Олимпиады в соответствии с первоначальной сметой составляли 42 млрд. долл., пообъектные величины представлены на рис. 2.

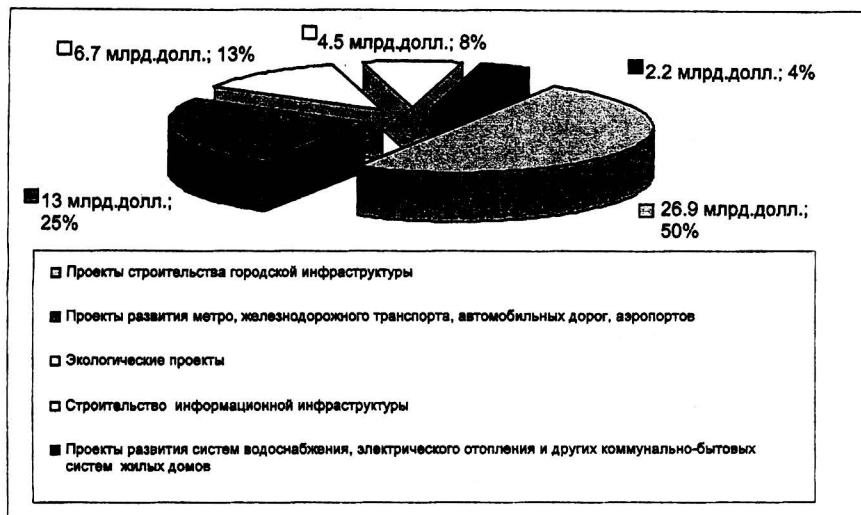


Рис. 2. Составные части инвестиционных затрат на проведение Пекинских Олимпийских игр

Положительное влияние Олимпиады на имидж страны не ограничивается минувшими годами, а распространяется на более продолжительную перспективу. Значение Пекинской Олимпиады для Китайской экономики не заключается только в том, что Олимпиада способствовала приросту ВВП Китая, но и в том, что появилось несколько высокотехнологичных предприятий, произошла структурная перестройка экономики, большое число Китайских предприятий совершило переход из разряда отраслей с низким уровнем добавленной стоимости в разряд отраслей с высокой добавленной стоимостью, улучшился инвестиционный климат в г. Пекине.

Пекинская Олимпиада представляла собой масштабный проект, и поэтому заключала в себе масштабные риски. Олимпийские игры являются

мега-событием, капитальные инвестиции в строительство стадионов, сервисные сооружения и улучшение окружающей среды в г. Пекине были сделаны значительные. Исследования показали, что по завершению Олимпийских игр возникает резкое снижение потребления, что приводит к изменениям в краткосрочном спросе. Из-за этого, под влиянием экономического цикла, крупнейшие рентабельные отрасли промышленности были особенно уязвимы, вследствие чего, возник избыток произведенной продукции, первоначальные инвестиции не смогли быстро окупиться, что вызвало дополнительные затраты на поддержание эффективного функционирования вновь созданных производств.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что чем больше величина первоначальных инвестиций, тем серьезнее могут быть негативные последствия для развития экономики города, принимающего олимпиаду, после её завершения. (см. табл.1)

Олимпийская экономика может принести «эффект сифона»: город, принимающий Олимпийские игры будет привлекать инвестиции из других районов, в результате чего, растут диспропорции в экономическом развитии регионов. Именно эта разница в уровне внутрирегионального и межрегионального развития экономики определяла различие в возможностях использования Олимпийских шансов, так как любое крупномасштабное событие всегда сопровождается множественностью внутрирегиональной и межрегиональной дифференциации по получению выгоды, а некоторые регионы даже терпят убытки.

В диссертации показано, что экономическая сила Олимпийских игр - не всеобъемлющая в случае несбалансированности развития регионов-бенефициаров и областей-бенефициаров. За счет крупномасштабных вложений накопленных ресурсов в городе Олимпиады могут возникать точки насыщения, что влечет возникновение промышленной пены с часто возникающими большими проблемами, такими, как пузыри рынка недвижимости, которые создают угрозы для самого города, принимающего

Олимпиаду, и вызывают серьезные колебания развития экономики в целом. Город проведения Олимпиады неизбежно сталкивался с проблемой неполной загруженности спортивных стадионов и других основных инфраструктур, в результате чего, возникают инвестиционные риски и неопределенность при оценке эффективности. Поэтому схема по факторам рисков графика крупномасштабного проекта не только имеет теоретическое значение, но и отвечает практическим требованиям к разработке и организации управления эффективностью.

Табл. 1.

Структура затрат и результатов проведения летних Олимпийских игр
(млрд.долл.)

Инвестиционная структура	21-ые Монреаль	22-ые Москва	23-ые Лос-Анджелес	24-ые Сеул	25-ые Барселона	26-ые Атланта	27-ые Сидней	28-ые Афины	29-ые Пекин	итого
Объем прямых инвестиций	24	40		20	24	11	10	55	171	355
Объем косвенных инвестиций	26	50		31	70	19	16	60	182	454
Масштаб общих вложений	50	90	4.69	51	94	30	26	115	353	809
Соотношения между прямыми и косвенными инвестициями	0.923	0.8		0.645	0.343	0.579	0.625	0.916	0.94	0.78
Чистая прибыль	-15	-6.91	2.27	4.7	0.4	0.1	4.5	15	20	25.06

Для города, проводящего Олимпийские игры, главной задачей является быстрая окупаемость олимпийских строительных объектов, т.к. инвестиции в их строительство не имеют производственного характера. Страна, принимающая Олимпийские Игры, часто сталкивается с «постолимпийским экономическим спадом»: заброшенные стадионы,

неэффективное использование новых спортивных объектов и объектов инфраструктуры, низкая окупаемость инвестиций.

Модель использования механизма «ВОТ» (строительство, управление и эксплуатация, передача собственнику) является наилучшим механизмом для финансирования и управления крупномасштабными спортивными объектами. Она не только облегчает финансовое бремя государства, но и повышает эффективность использования капитала, а также стимулирует инвестиционную активность.

Автор полагает, что во-первых, необходимо использовать те возможности, которые дала Олимпиада, раскрыть роль иностранного частного капитала в функционировании рынка, способствовать передаче прав на эксплуатацию объектов профессиональным компаниям, сформулировать основы управления крупными спортивными сооружениями с целью повышения эффективности организации управления.

Во-вторых, необходимо изменить существующие бизнес-модели государственных учреждений. Изменить структуру менеджмента и оперативного регулирования с целью создания маркетинговой концепции, которая будет учитывать потребительский спрос, преимущества спортивных объектов и социальную ответственность, что также приведёт к трансформации неэффективных бизнес-моделей к эффективным.

Постолимпийская организация управления крупными спортивными объектами является важной задачей для каждой страны, принимающей Олимпийские Игры. Управление не только укрепит статус города проведения, но и минимизирует финансовые риски. Достижение устойчивого развития экономики в постолимпийский период в большей степени зависит от рациональной научной организации управления использованием спортивных сооружений.

В третьей главе (Способы совершенствования организации управления рисками крупномасштабных проектов) на основе исследований, автором проведена оценка эффективности организации управления рисками

строительства и создания инфраструктуры олимпийских объектов, с которыми часто встречаются города, принимающие Олимпийские игры, в период подготовки к ним. Предложены и обоснованы положения по совершенствованию организации деятельности и механизма управления крупномасштабными проектами, состоящего в детальной разработке инструментов и инновационной программы управления рисками с целью социального и экономического развития страны проведения Олимпийских игр. В главе сформулированы условия, направленные на реализацию разработанных планов реагирования на чрезвычайные ситуации в течение всего олимпийского цикла.

Строительство Олимпийских объектов и инфраструктуры представляет собой сложную группу проектов, включающую в себя многосторонние и чрезмерно высокие риски. В соответствии с теорией управления рисками проектов, спецификой строительства объектов и инфраструктур и требованиями Оргкомитета, были определены три основные цели в период подготовки Олимпийских игр. Это - системное согласование требований участников проектов, успешное управление проектами и обеспечение безопасности функционирования объектов и охраны окружающей среды.

В рамках этих целей в диссертационной работе идентифицировано в общей сложности 242 фактора риска, среди которых выбрано 112 ключевых риска. После создания структуры рисков обоснованы меры реагирования по 44 прямым факторам риска, в результате чего предложен реестр рисков по строительству объектов и инфраструктуры Игр Олимпиады.

Автором разработана специальная система управления рисками строительства спортивных проектов для целей проведения мониторинга рисков и достижения требований МОК (Международный Олимпийский комитет) к категориям оценки рисков. Система состоит из двух частей: инструменты управления рисками и механизмы обеспечения выполнения работы в регламентном режиме. Инструменты управления рисками

включают в себя реестр рисков и систему раннего предупреждения рисков проектов. Механизмы обеспечения содержат бизнес-процессы управления рисками и соответствующие организационные структуры. Разработанная инновационная программа направлена на повышение эффективности управления рисками проектов (см. на рис. 3).

Определение степени риска и каждого фактора риска, главным образом, обусловлено двумя аспектами, такими как, вероятность возникновения факторов риска и сила воздействия существующих рисков на ожидаемые цели. В то же время с помощью использования предложенных ключевых слов, можно описать вероятности возникновения рисков, оценить существенные последствия и подразделить их на пять категорий: - «риск не проявится»; «риск, скорее всего, не проявится»; «вероятность проявления и не проявления равны»; «риск, скорее всего, проявится»; «риск наверняка реализуется» и «очень низкое», «низкое», «умеренное», «высокое», «очень высокое». Согласно поставленным различным ключевым целям в работе предложены стандарты классификации (см. рис.4).

Цель классификации рисков заключается в том, чтобы специалисты из разных областей смогли провести оценки разных факторов рисков по единым принципам. Кроме того, описание ключевых слов основывалось на использовании конкретных цифр от 1 до 5, путем расчета значений всех чисел возможно получение общего балла по уровню значимости рисков. Далее, как важные показатели факторов рисков, автором были обоснованы те риски по уровню значимости свыше 9 баллов и риски по степени воздействия свыше 3 баллов. Эти 112 изученных автором факторов риска могут служить базой для последующего исследования вопросов оценки Олимпийских рисков.

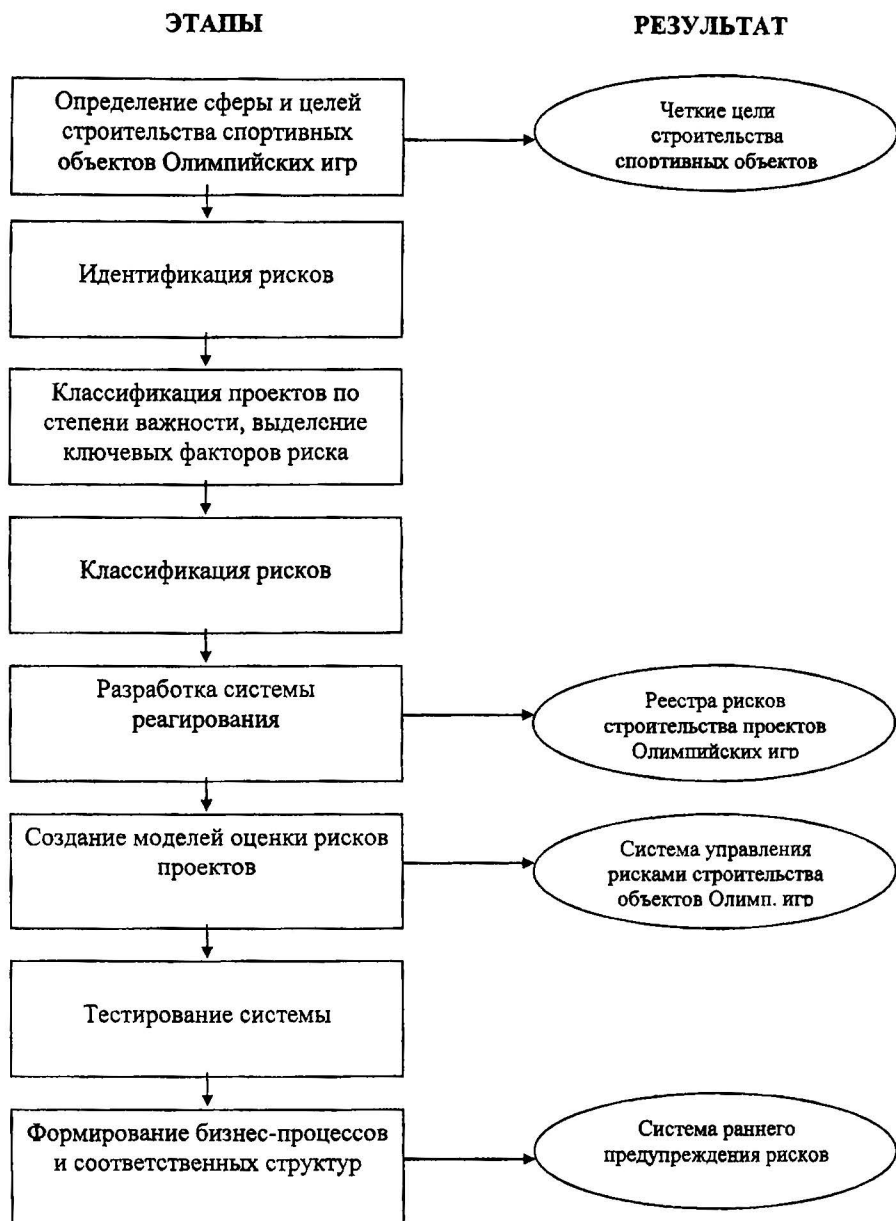


Рис. 3. Инновационная программа по разработке реестра рисков



Рис. 4. Матрица вероятности и последствий

Управление рисками является непрерывным динамическим процессом. Разработка системы управления рисками ориентирована на систему раннего предупреждения рисков, бизнес-процессов по мониторингу рисков и их организационную структуру. Применение реестра рисков сопровождается системой раннего предупреждения. До открытия Олимпийских игр, с помощью системы раннего предупреждения может производиться регулярная оценка, и на основе результатов оценки у Оргкомитета появится возможность проводить мониторинг тех объектов, которые характеризуются высокими рисками, и принимать соответствующие меры по разработке способов реагирования в соответствии с созданным реестром рисков. Высокоэффективные бизнес-процессы и система рациональной организационной структуры управления служат основой для регламентации эффективной реализации крупномасштабных проектов.

Чрезвычайные события являются, как правило, внезапными, и оказывают большое негативное воздействие на дальнейшее развитие событий. Согласно подписанному Премьер-министром Китая Вэнь Цзябао указу № 376 от 9 мая 2003г. «Положения о реагировании на общественные здравоохранительные чрезвычайные ситуации», ситуации определяются как «неожиданные происходящие инциденты, способные причинить серьезный ущерб общественному здоровью населения от инфекционных заболеваний, массовых необъяснимых болезней, отравлений основными продуктами питания и, связанных с особенными профессиями, и другие серьезные события, влияющие на здоровье населения».

Олимпийское движение эффективно развивается именно в процессе мониторинга и преодоления взаимосвязанных рисков. Любой инцидент является кризисом, а также сигналом к улучшению, он может быть источником трагедии, но и порождает новые успехи. При управлении рисками крупномасштабных проектов, очередное подведение уроков и анализ допущенных ошибок способствуют повышению вероятности раннего предупреждения в целях избежания повторного возникновения сходных ситуаций и снижения потерь до минимума.

Управление чрезвычайными ситуациями Олимпийских игр имеет большое значение для городов, принимающих последующие Игры Олимпиады и другие международные спортивные и культурные мероприятия. При мониторинге чрезвычайных ситуаций (ЧС), в первую очередь, необходимо определять принципы управления ЧС, которые вытекают из принципов Олимпийского движения, изложенных в «Олимпийской хартии».

Принятие предупредительных мер для предотвращения чрезвычайных ситуаций является одним из основных направлений управления рисками. Обеспечение безопасности на Олимпиаде основано на снижении заранее идентифицированных рисков путём принятия мер для предотвращения и

мониторинга этих рисков.

Табл. 2.

Механизм страхования основных рисков Олимпийских игр

Предмет страхования	Соответственные чрезвычайные события	Меры по страхованию
Доход оргкомитета	Изменение обещания или образов выполнения обещания спонсорами; возникновение потерь доходов от телетрансляции, продажи билетов соревнований и рекламы из-за бойкота, изменения места или полной отмены проведения Олимпийских игр	Страхование на случай потери доходов
Объекты и инфраструктура Олимпийских игр	Повреждение объектов и инфраструктуры из-за террористических событий, пожара или по другим причинам	Страхование строительно-монтажных рисков
Собственность оргкомитета	повреждение оборудования или нарушение связи по причинам взрыва, пожара, вандализма, кражи и так далее	Страхование имущества предприятий и дополнительное страхование прерывания коммерческой деятельности
Персонал Олимпийских игр	Ущерб здоровью привлеченных сотрудников оргкомитета, чиновников международных спортивных организаций и ассоциаций, спортсменов, персонала Олимпийских игр, журналистов, добровольцев от несчастных случаев	Страхование персонала от несчастного случая
Гражданско-правовая ответственность связана с Олимпийскими играми	Проблемы по обязательствам и ответственности по различным причинам	Страхование ответственности
Климат и стихийные бедствия в период проведения Олимпийских игр	Вызванная приостановка или перенесение Игр Олимпиады из-за плохой погоды; отмена, приостановки Игр или их проведение в другом городе (или стране), связанное со стихийными бедствиями	Поддержка международных организаций

Компенсация потерь рисков, предложена автором, основана на методах и механизме их страхования. В табл. 2 приведен разработанный автором перечень основных рисков, связанных с Олимпийскими играми, и определены реальные механизмы их страхования.

Сформулированные автором возможности возникновения чрезвычайных ситуаций основаны на изучении фактического материала.

Во-первых, создать более подробный план реагирования на чрезвычайные ситуации.

Во-вторых, оценить, сможет ли разработанный план реагирования дать положительный эффект при управлении чрезвычайными ситуациями, или нет. Все это не только зависит от рациональности принимаемых мер, но от заблаговременности их действия.

И последний важный момент - проведение предварительных тренировок – учений по действию в чрезвычайных ситуациях.

В заключении диссертационной работы приведены основные результаты исследования, а также концептуальные подходы, разработанные автором, направленные на совершенствование организации управления рисками крупномасштабных проектов.

Публикации по теме диссертации:

1) Чжао Ди. Олимпийские игры в Пекине как крупномасштабный проект: методы верификации и проблемы социально-экономической эффективности // Экономический анализ: теория и практика. -2010, апрель. №11(176) - 1,1 п.л. (в том числе авт. 0,58 п.л.,) (Издание рекомендовано ВАК РФ).

2) Чжао Ди. Инструменты управления рисками строительства и создания инфраструктуры олимпийских объектов в Пекине // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. -2010, июль. № 15(72) - 1,4 п.л. (в том числе авт. 0,91 п.л.,) (Издание рекомендовано ВАК РФ).

3) Чжао Ди. Olympic Games in Beijing, as large-scale project: methods of verification and the problems of socio-economic efficiency. / Материалы Франко-российской международной научно-практической конференции «Экономика, политика, общество: новые вызовы, новые возможности» (Москва, 28-29 октября 2010г.). – 0,7 п.л. (в том числе авт. 0,3 п.л.).

Напечатано в типографии
ГОУ ВПО «Российского Экономического Университета
имени Г. В. Плеханова».
Тираж 100 экз. Заказ № 61 .

